

مدیریت بر مبنای مشارکت استراتژی موثر برای مدیریت

● دکتر مهدی حقیقی*
هاتف رسولی**



چکیده

در این مقاله قصد داریم تا در مورد سبک مدیریت بر مبنای مشارکت و پیاده سازی آن در سازمان صحبت کنیم. ابتدا تعریفی از واژه مشارکت و مدیریت مشارکتی ارائه می‌گردد. سپس روش‌های پیاده سازی مدیریت بر مبنای مشارکت و اثرات مثبت آن در قالب یک مدل مفهومی مطرح می‌شود و در نهایت پیشنهادات و نکاتی که در مورد پیاده سازی آن باید مورد توجه قرار گیرد بیان می‌شود. با توجه به اثرات مثبت مدیریت بر مبنای مشارکت خصوصا افزایش رضایت شغلی و تعهد کارکنان امید است به اهمیت، جایگاه و منزلت آن بیشتر پی برده شود و با انتخاب شیوه‌های مناسب اجرایی، شاهد افزایش سطح بهره‌وری سازمان و ارتقای سطح رضایت شغلی و تعهد شغلی کارکنان باشیم.

بر افزایش اثر بخشی پیشبرد اهداف سازمانی، گام مهم و اساسی جهت توانمندسازی و افزایش تعهد کارکنان می‌باشد.

مشارکت

مشارکت قدمتی به اندازه آغاز پیدایش انسان دارد و می‌توان خانواده را کانون پدیداری جنبش مشارکت تلقی نمود. بر این اساس می‌توان مشارکت را چنین تعریف نمود: مشارکت به معنی پدید آوردن پیوندی دو سویه، سازنده و سود مند میان دو تن یا بیشتر است (طوسی، ۱۳۸۱:۲۳). هنگام بحث از مشارکت یا دخالت دادن کارکنان، محققان پیشین به طور فزاینده‌ای از واژه مشارکت در تصمیم‌گیری و یا تصمیم‌گیری بر مبنای مشارکت استفاده کرده‌اند که به عنوان فعالیتی برای به اشتراک گذاشتن تصمیم‌گیری با دیگران برای رسیدن به اهداف سازمانی تعریف شده است (Marshal, 2004:647). ذکر این نکته ضروری است که سطوح مشارکت افراد و گروه‌ها در سازمان متفاوت بوده و از طرف دیگر مشارکت کارکنان

**کلید واژه: مشارکت (Participation)،
مدیریت مشارکتی (Participative Management)،
تعهد کارکنان (Employee Commitment)،
رضایت شغلی (Job Satisfaction)، مدیریت منابع
انسانی (Human Resources Management)**

مقدمه

یکی از خصوصیات مهم مدیریت منابع انسانی تمرکز روی کارمندان به عنوان یک منبع با ارزش و بلکه با ارزش‌ترین منبع سازمان است. امروزه به کارکنان به چشم افرادی با پتانسیل‌های بالا در فرایند تولید و منبعی به عنوان مزیت رقابتی در سازمان نگریسته می‌شود (Kusumawardoyo, 2005/6:2). یکی از بهترین راه‌های استفاده بهینه از منابع انسانی، مشارکت دادن آنان در امور سازمان و تصمیم‌گیری‌های سازمانی با روش‌های گوناگون آن است که علاوه

و تقویت می‌شوند و هم از طرف مدیران و سرپرستان در صورت حمایت آنها به مشارکت بیشتر تشویق می‌شوند.

۶) سیستم‌های پیشنهاد: از آنجا که افراد از دید و زوایای گوناگون به سازمان و مسایل و مشکلات آن می‌نگرند، بعضا نکاتی را مد نظر قرار می‌دهند که مدیران از آنها غافل بوده‌اند. لذا از طریق سیستم پیشنهاد، ابتکارات و خلاقیت کارکنان با مدیران با اشتراک گذاشته می‌شود.

فواید مشارکت

یکی از مهمترین اثرات مثبت مشارکت، تغییرات مثبت روی ویژگیهای شغلی است که در زیر بدان پرداخته شده و در شکل شماره (۱) نمایش داده شده است.

۱-تنوع وظایف: شواهد نشان می‌دهد که افزایش مشارکت در سطوح گوناگون منجر به افزایش تنوع وظایف شغلی شده که این امر رضایت شغلی و درنهایت تعهد را بالا برده و موجب دریافت پاداش هم می‌شود.

۲-اهمیت وظایف: وقتی کارکنان در تعیین هدف مشارکت کنند، اهدافی به مراتب مشکل‌تر و عالی‌تر از اهدافی را

بر می‌گزینند که مدیریت بر آنها تحمیل می‌کند بنابراین سطح عملکرد آنها هم بالا می‌رود، لذا به وظایفی که انجام می‌دهند اعتقاد بیشتری پیدا می‌کنند و رضایت شغلی و تعهد آنها نسبت به سازمان افزایش می‌یابد.

۳-درک ماهیت وظایف: مشارکت، جوی از اعتماد و امنیت را در دراز مدت در سازمان ایجاد می‌کند و کارکنان بیشتری بر رفتارها و فعالیتهای شغلی خود دارند. آنها دقیقا می‌دانند چه رفتارهای شغلی را باید بکارگیرند تا به اهداف خود نایل آیند لذا هرگونه ابهام از شغل و وظایف افراد برطرف می‌شود.

۴-آموزش و خلاقیت: نظام مدیریت مشارکتی که مشارکت فعالانه فکری و طرح و نظر دهی کارکنان سازمان را برمی‌انگیزد، بطور خود جوش باعث انگیزش و سوق دهی افراد به سمت یادگیری بیشتر و ارتقای سطح دانش شغلی می‌شود. (گودرزی، ۱۳۸۵:۱).

۵- آگاهی از عملکرد و بازخور: کنترل، یکی از وظایف حائز اهمیت مدیران است که ضمن ارتباط با سایر وظایف آنها، عاملی موثر در تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان تلقی می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۳:۴۹۵). مدیریت بر مبنای مشارکت راهکاری مناسب برای حصول اطمینان از دریافت بازخور توسط کارمندان و همچنین کنترل آنها توسط مدیر می‌باشد.

در بر گیرنده طیف وسیعی از فعالیت‌هاست که حداقل آن عدم مشارکت، و حداکثر آن، مشارکت کامل در فرآیند تصمیم‌گیری می‌باشد (Weller and Gramberg, 2005:3).

مدیریت مشارکتی

در تعریف مدیریت مشارکتی می‌توان گفت در عمل حداقل باید چهار زمینه اصلی مشارکت تا به آن مدیریت مشارکتی اطلاق گردد.

۱: کارکنان بتوانند در تعیین هدف، مشارکت داشته باشند.
۲: آنها بتوانند در تصمیم‌گیری مشارکت کنند، یعنی از میان گزینه‌های مختلف یکی را برگزینند.
۳: کارکنان در حل مشکلات، مشارکت کنند یعنی فرآیندی که شامل تعریف مسئله و ارائه راه حل‌های عملیاتی و انتخاب از میان آنهاست.

۴: مشارکت بتواند در ایجاد تغییر در سازمان مؤثر باشد (محمد زاده، ۱۳۷۹:۵۳).
گرچه بهترین نوع اجرای مدیریت مشارکتی از طریق ارتباط چهره به چهره و مستقیم کارمندان و مدیران صورت می‌گیرد (Can Sur, 2006:3). اما در تحقیقی نشان

داده شده است که کارمندان ۹۵٪ تمایل به تشکیل گروه‌های کاری کوچک، ۸۰٪ تمایل به تشکیل حلقه‌های کیفیت، ۸۵٪ بهره بردن از سهم مالکیت و سود حاصل از آن را داشته‌اند.

(Kusumawardoy, 2005/6:4)

روش‌های پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی

برای پیاده‌سازی و اجرای مدیریت مشارکتی در سازمان شیوه‌های متنوع و گوناگونی وجود دارد که هر یک بنا به صلاحدید می‌تواند بکار گرفته شود:

۱) غنی‌سازی شغل: غنی‌سازی شغل باعث می‌شود که فرد در فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی کارهایش نقش بیشتری ایفا کند. (رابینز، ۱۳۸۴:۳۳۸).

۲) سیستم پاداش: یکی از بهترین راه‌های بکارگیری و تشویق افراد به مشارکت، وجود سیستم پاداش می‌باشد.

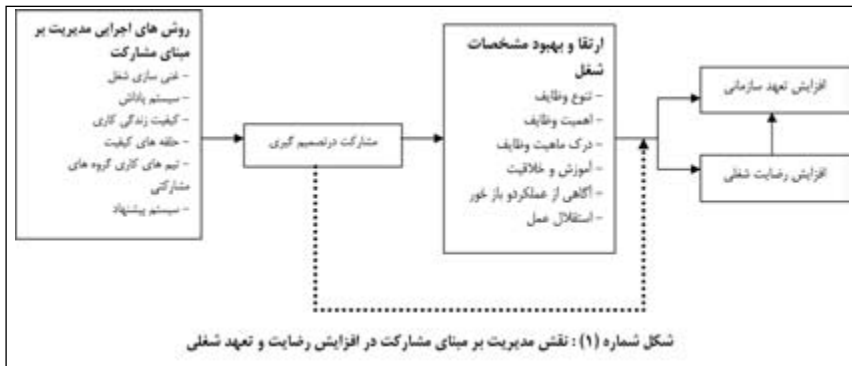
۳) کیفیت زندگی کاری: کیفیت زندگی کاری یعنی فرآیندی که در اجرای آن کارکنان و اعضای سازمان می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های مربوط به طراحی مشاغل (که تشکیل دهنده بخشی از زندگی کاری آنان است) مشارکت فعال داشته باشند.

۴) حلقه‌های کیفیت: بخشی از مفهوم دایره کیفیت به معنی آموزش کارکنان و مشارکت دادن آنان در امور است تا بدان وسیله به مهارت خود بیفزایند (رابینز، ۱۳۸۴:۱۷۲).

۵) تیم‌های کاری: گروه‌های مشارکتی به کارکنانی گفته می‌شود که به صورت گروهی کار می‌کنند. افراد در گروه به مشارکت تشویق



گونگون به اثبات رسیده است. با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی، می توان نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان فراهم آورد. در دنیای امروز که مباحثی مانند مدیریت دانش و استفاده بهینه از سرمایه های فکری، مزیت رقابتی سازمان ها است، توجه بیشتر به اجرای این شیوه باید در کشور ما صورت پذیرد و در سازمان ها و صنایع مختلف مورد



شکل شماره (۱): نقش مدیریت بر مبنای مشارکت در افزایش رضایت و تعهد شغلی

استفاده قرار گیرد.

آنچه در کامیابی پیاده سازی مدیریت بر مبنای مشارکت اهمیت دارد این است که باید معنا و مفهوم مشارکت چه توسط مدیران و چه توسط کارمندان بخوبی درک شود و افراد به راهگشا و سود آور بودن آن اعتقاد کامل داشته باشند. لذا، ایجاد گروه های کاری و تشویق افراد به فعالیت های گروهی و تیمی در سازمان در پرورش این شیوه بسیار مهم بوده برگزاری جلسات و همایش های گوناگون در جهت آشنا سازی و تبیین اهمیت موضوع و در نهایت فرهنگ سازی آن ضروری به نظر می رسد. پشتیبانی مقامات بالای سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین سبک مدیریت نیز باید مشارکتی باشد چرا که در سازمانی که رابطه بین کارکنان و مدیران همچنان رئیس و مرئوس باشد مقاومت زیردستان در برابر طرح های مصوب مدیران از جمله اجرای مدیریت بر مبنای مشارکت، باعث عدم اجرای آن در سازمان خواهد شد. ■

منابع

- ۱- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۴). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۲- رضائیان، علی (۱۳۸۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.
- ۳- رضائیان، علی (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت.
- ۴- طوسی، محمد علی (۱۳۸۱). مدیریت مشارکتی، توسعه مدیریت، شماره ۴۶.
- ۵- گودرزی، علی محمد (۱۳۸۵). مدیریت مشارکتی، هفته نامه آتیه، شماره ۵۷۹، قابل دسترسی در www.atiyeh.ir.
- ۶- محمدزاده، عباس (۱۳۷۹). مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی است، دانش مدیریت، شماره ۴۹.
- 7- Brenda Scott-Ladd, Verena Marshal, Anthony Trivagione (2006). Leadership and Organization Development Journal.vol.27,No.5. Caused interferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, Job satisfaction and commitment.
- 8 - Brenda Scott-Ladd, Verena Marshal (2004). Leadership and Organization Development Journal.vol 25 No.8. Participation in decision making: A matter of context.
- 9 - Can sur (2006). Productivity, Technology and Participative management. Available at www.techrd.com.
- 10- Chrysant Lily Kusumawardoyo (2005/6). An Exercise in world making the institute of social studies. Available at www.iss.nl
- 11- Stephen Weller, Bernadine Van Gramberg (2005). Employee Involvement in management of change. Available at: www.VU.EDU.AV

* عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

** دانشجوی کارشناسی مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبایی

۶- استقلال عمل: مدیریت بر مبنای مشارکت، قدرت تصمیم گیری و حوزه اختیارات کارکنان را در سطوح و درجات مختلف افزایش داده و آزادی عمل بیشتری جهت انجام وظایف محوله به آنها می دهد.

مدل

با توجه دو سرفصل بحث شده مدل زیر برای نشان دادن اثرات مثبت مدیریت بر مبنای مشارکت ارائه می شود:

مدیریت بر مبنای مشارکت با به کار گیری روش های اجرایی گوناگون آن، قصد دارد تا کارکنان سازمان را به نوعی در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت دهد لذا از دید نگارندگان اولین و مهمترین اثر اجرای شیوه های گوناگون پیاده سازی مدیریت مشارکتی، مشارکت افراد در تصمیم گیری است.

لذا تمامی جنبه ها و اثرات مثبت مدیریت مشارکتی از این بابت قابل توجه است. همچنین ارتقا و بهبود ویژگی های شغلی می تواند به تنهایی منجر به رضایت شغلی یا افزایش تعهد افراد نسبت به سازمان شود و یا از طریق تامین رضایت شغلی منجر به افزایش تعهد سازمانی شود. در نهایت اینکه ما افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی را از طریق ارتقای ویژگی های شغلی نشان دادیم اما باید توجه داشت که مشارکت در تصمیم گیری خود به تنهایی می تواند منجر به افزایش رضایت شغلی یا تعهد سازمانی شود.

مزایای مشارکت

از دیگر مزایای مهم مشارکت و مدیریت مشارکتی می توان به این اشاره کرد که مشارکت وسیله ای برای غلبه بر استرس در محیط های کاری مدرن است. چالش هایی نظیر وظایف چندگانه، خوگرفتن به تکنولوژی جدید، تشدد کاری فشارهای روانی وارده برای عملکرد بالا در یک محیط نامطمئن، توسط مدیریت مشارکتی و مشارکت تا حد زیادی قابل کنترل بوده و اثرات منفی آن مهار می شود. (Scott-Ladd, Marshal, 2006:408, Traraglione)

نتیجه گیری

شکی نیست که یکی از بهترین و اثر بخش ترین راه های استفاده موثر از نیروی انسانی در سازمان، استفاده صحیح از شیوه مدیریت مشارکتی بوده و اثرات مثبت آن در تحقیقات و پژوهش های